

論文

石油産業と CSR—イギリス石油産業における CSR の制度化— CSR in the Oil Industry: Institutionalization of CSR in the UK Oil Industry

矢口 義教

Yoshinori YAGUCHI

明治大学経営学部

School of Business Administration, Meiji University

Received : January 8, 2009

Accepted : February 3, 2009

Synopsis : In this Article, we consider the institutionalization of CSR(Corporate Social Responsibility). In the UK, the corporations and the Government tackle the issues of CSR, and there are powerful collaborations between both. Especially, the oil industry has traditionally built strong relationship with the Government because of the nature that needs to negotiate the concession with other Governments. CSR has strongly been required for the oil industry represented “oil majors” in recent years as they have remained many serious problems around the world. UKOOA which is an association of North Sea operators, therefore, is initiating some efforts toward institutionalizing CSR as a whole. And the Government supports this action by establishing EITI which promotes transparency of the industry. Though the institutionalization of CSR is developing, serious problems are still remaining in some operations of the oil industry. What we can say here is that there are some serious estrangements between the institution and the operation about CSR. As a result, we find some difficulties to integrate CSR to day-to-day operating. Hence we conclude that CSR cannot be entrenched only by the establishment of the institution.

Keywords : EITI, Institutionalization of CSR, Oil Majors, Transparency, UKOOA

1.はじめに

今日では、CSR(企業の社会的責任)が世界的な課題事項となっており、研究者や実務家を問わず広く議論されていることは周知の通りである。法的・経済的責任以外の事項では、倫理的責任および社会貢献的責任が、今日の CSR を考えるうえで重要な要因となっている。なぜなら、地球環境問題、人権問題、社会の持続可能な発展などにおいて、企業の果たす役割や貢献に注目が集まっているからである。それゆえ、後者に注目するならば、CSR は企業が社会に対して自発的に実行する責任行為であるため、本来は企業レベルで取り組まれる自主的な活動といえることができる(CSR Archives Homepage)。

しかし、近年では CSR に対する政府の政策的関与が大きくなっていることも事実であり、経済・産業政策の一環として CSR が位置づけられるようになっている。そして、このような動きを顕著に示しているのが EU 諸国であり、とくにイギリスといえることがで

きる。イギリスでは、政府が CSR を経済の競争力強化の一手段として認識しており、旧貿易産業省(Department of Trade and Industry, 以下 DTI)¹を中心に 12 におよぶ省庁が CSR 政策を実施し(UK Government Homepage)、企業の CSR 活動を促進する仕組みがつくられている。また、企業の取り組みも活発であり、このようなマクロおよびミクロの双方のレベルでの CSR への取り組みが極めて高い評価を受け、イギリスは「CSR 先進国」と呼称されている(『ニューズウィーク日本版』2004 年 6 月 2 日)²。

また、石油産業は、過去に多くの社会的問題を残してきたために、CSR の重要性が最も指摘される産業の 1 つとなっている(Marketing Week, Feb 12, 2004)。イギリスには世界を代表する 3 大スーパー・メジャー(エクソン・モービル、ロイヤル・ダッチ・シェル、BP)のうち、シェルと BP の 2 社がその本拠を構えており、石油産業が同国の基幹産業の 1 つとなっている³。原油や天然ガスなどの資源確保が、一国の経済発展に大き

く影響してくることを考慮すると、石油産業の競争力をいかに高めるかが経済政策においても極めて重要になってくると考えられる。

このような前提を踏まえ、本論文では以下のような問題の所在および目的を設定している。第1に、CSR上の問題を抱えてきた石油産業が今日ではどのような取り組みを見せているか。つまり、どのようにCSRが制度化されているか。第2に、政府は石油産業のCSR活動にどのように関与しているか。最後に、石油産業の実際のCSR活動はどうなっているか。以上の問題意識に基づき本論文では研究課題を設定している。

以下では、まず関連する先行研究をレビューし本論文の考察意義を提示し、合わせて本論文で使用する「CSRの制度化」の意味を限定する。ついで、イギリス政府のCSR政策の概要について述べると同時に、石油産業がバリューチェーン上においていかに多くの社会的な問題を惹起してきたかを指摘する。これを踏まえ、イギリス政府の石油産業に対するCSR政策および石油産業全体でのCSRへの取り組み、すなわちCSRの制度化について検討していく。最後に、制度化の進展とイギリス石油産業の実際のCSR活動との間における矛盾を指摘し、CSRをめぐる制度化と日常業務との間に深刻な乖離が存在することを提示する。

2. イギリスおよび石油産業を対象とした先行研究

これまでCSRや企業倫理の研究は盛んに行われてきた。もちろん、イギリスのCSRについても多くの研究蓄積がなされており、それらは以下のように要約される。

第1にCSR情報の開示に関する会計制度に注目した研究である(Harvey et al., 2004; Williams, 2004; 上妻, 2004, 2005; 川上, 2006 など)。これは、イギリスにおけるCSR情報の開示に関するその先進的な取り組みを紹介し、会計実務の面での困難さを指摘するものである。第2にNPOやNGOの果たす役割についての研究である(Fox et al., 2002; 岸田編著, 2005; 塚本他編著, 2007 など)。これはNPOやNGOの活動が活発なイギリスの現状を踏まえ、それらがCSR促進に果たす役割、企業や政府とのパートナーシップなどについて考察するものである。第3に社会的責任投資(Socially Responsible Investment, 以下SRI)の観点からの研究があり、その中心的な役割を担いつつある年金基金の行動やSRIが企業のCSR活動に与える影響を考察している(Mallin, 2003; 首藤, 2003; 三和, 2005 など)。この他にも、企業倫理や労働組合の動向

などの観点から研究もある(Crane et al., 2007, 出見世, 2003, 2007; 栗山, 2004 など)。さらに日本ではあまり注目されることが少ないが、CSRに対する政府の関与についての研究も存在している(Aaronson, 2003; Moon, 2005 など)。

このように、イギリスのCSRについては多様な側面から研究が蓄積されてきたことが上記のレビューから分かる。しかし、CSRの重要性が強く指摘される石油産業についての研究は極めて少ない。政府のCSR政策に関する研究があることを指摘したが、政府との関係が極めて強い石油産業のCSR促進に関しては国内外を問わず十分な研究が行われていないのである。石油産業と政府の関係についての研究では、オイル・メジャー(国際石油資本)がアラブ諸国へ進出する際の政府支援、石油産業における独占禁止法の除外規定など、石油資源の確保という国家的課題とオイル・メジャーの経営戦略に研究が集中してきたため(Yergin, 1990; Tertzakian, 2006, 岡本, 2006 など)、CSRという社会的な視点が欠如していたのである。したがって、本論文では政府と石油産業の関係についてCSRを用いて考察することにより、従来のCSR研究およびオイル・メジャーの経営行動の分析に新たな視点を提示することができると考えている。

なお、ここで本論文において用いる「CSRの制度化」についてその意味を限定しておきたい。この類似概念として、これまで「企業倫理の制度化」が企業倫理研究ではしばしば指摘されてきた。企業倫理の制度化とは、倫理的な問題に対して「訓練活動、倫理的行動の監査・評価の公式化された手続き、…(中略)…倫理ホットラインや公式の倫理担当部署・役員や倫理的政策・手続きを設定および評価する職能横断的委員会」などを企業内部に制度化すること、と定義される(Weaver et al., 1999, pp.539-540)。この定義を踏まえて、本論文ではCSRの制度化を上記のような「予防倫理」に関する事項を企業内部にシステム化することに加えて、取締役会における社会的責任委員会の設置、CSR報告書の発行、環境マネジメント・システム(EMS)の構築など「積極倫理」に関する事項も含めて社会性を企業内部にシステム化していくプロセスとして捉える⁴。これには、企業の垣根を越えて産業界全体(後述するUKOOA)で公式にCSRに対する取り組み体制が構築され、その団体に属する企業のCSR活動に影響を与える状態も含めている。なぜなら、このような団体と所属企業が相互関係を持ちながら、各企業内にCSRがシステム化されていくと考えるからであ

る。このような企業および産業界における取り組みをミクロ・レベルのCSRの制度化と捉えると、もう1つの側面としてマクロ・レベルでのCSRの制度化も指摘することができよう。つまり、これは政策レベルの問題であり、CSRが法制度や経済政策の一環に組み込まれ、国家戦略的な性質を帯びるような状況のことである。このように本論文では、CSRの制度化をミクロとマクロという2つの視点から捉え議論を展開する。

3. イギリス政府のCSR政策の概要

イギリス政府がCSRに対してどのような認識を持っているか。これについては、同政府によるCSRの定義から明確な意図が伝わってくる。すなわち、「企業が行うことのできる自発的な活動であり、また、最小限の法律的要請というコンプライアンスを超えるものであり、企業自身の競争力強化と広範な社会の要請に応じるもの」という定義である(UK Government Homepage)。

この定義から見られる特徴は、イギリス政府はCSRを法的な責任を超えるものとして捉え、「倫理的責任」や「社会貢献的責任」(Carroll, 1993)をより重視していることである。CSRという行為を通じて、企業が自発的に社会性を発揮することがその競争力強化にもつながるということ、すなわち企業の社会性と営利性が両立しようと認識しているのである。

しかし、イギリス政府がCSRに対する認識を強め、経済政策の柱の1つに位置づけるようになったのはごく最近になってからのことである。従来のイギリスの経済政策は、サッチャリズム以降、規制緩和・民営化・自由化(いわゆるブリティッシュ・モデル)といった政策に代表されるように、小さな政府および市場経済を重視する新自由主義路線の経済政策が実施されてきた。これが、1997年に政権を担うことになったブレア(Blair, T.)労働党政権の下で転機を迎えることになった。ブレアの選挙公約の1つが「ステークホルダー経済」(Stakeholder economy)と呼ばれるものであり、それは株主権の強いイギリスにあって株主のみが企業活動の利益を得る状態から、ステークホルダー全体が経済的利益を分かち合えるようにするというものであった。経済政策においても、ギデンズ(Giddens, A.)によって提唱された「第三の道」(The Third Way)を採用することによって、新自由主義的な経済思想と社会民主主義的な経済思想を止揚した新しい「道」を目指していた。つまり、市場経済を重視しつつも社会的な

課題事項の解決を同時に意図した政策を経済政策に取り込むようになり、その一環としてCSR政策が展開されることになったのである⁵。

ブラウン政権のCSR関係の政策は、1998年に内部告発者の保護を目的とした公益情報開示法からはじまったが、明確にCSRを意識するような制度改正は2000年以降に活発化していくことになる。まず、年金基金に対してSRIを間接的に義務化する2000年の年金法改正から始まり、2001年にはDTI内にCSR担当大臣が設置されている。2002年には企業のCSR活動とその情報公開を義務づける企業責任法案(Corporate Responsibility Bill)、2004年の事業・財務レビュー(OFR)によるCSR情報の開示義務化などが提案されている。これらCSR情報の開示に関する法案についてはその成立は見えてはいないが、イギリスではCSRの義務化に関する議論も活発であり、同国におけるCSRの関心の高さの一端が見て取れるであろう。そして、これまでのCSRに対する政府の取り組みの集大成として、2006年施行の新会社法において、第172条に「取締役によるステークホルダーの利益考慮義務」が盛り込まれることになった。ステークホルダー全般の利益を会社法に定めるということは、株主権の強い一元的企業概念下に位置づけられるイギリスにおいて画期的な改正であり、多元的企業概念への移行とまではいえないものの、同国における企業の社会性が拡張しつつあることを如実に示している。

また、各省庁も活発に独自のCSR政策を実施している。例えば、DTIではCSRの基準づくりやCSR情報の開示支援などの取り組み、財務省では地域コミュニティ投資における税制優遇などが実施されている。このようにイギリスでは、法制化を含めて幅広い政策と各省庁によるCSR促進が実施されており、マクロ・レベルにおいてCSRの制度化が進展していることが見て取れる。その政策の要諦としては、SRI促進による証券市場からのCSR促進、税制面などの資金援助、情報開示の促進という3つの視点が強調されていることも分かる⁶。そして、このようなイギリスのCSR政策は、規制など罰則が付随する強制力を有するものではなく、緩やかな規制という点で「ソフト・ロー」と呼ばれている。

図表 1：ブレア政権の CSR 政策

1998年	公益情報開示法
2000年	年金法改正
2001年	旧貿易産業省(DTI)内にCSR担当大臣を設置
2002年	企業責任法案提出(未成立)
2004年	事業・財務レビュー(OFR)によるCSR情報の開示義務化案提出(未成立)
2006年	新会社法の成立:ステークホルダーの利益考慮義務化の明示

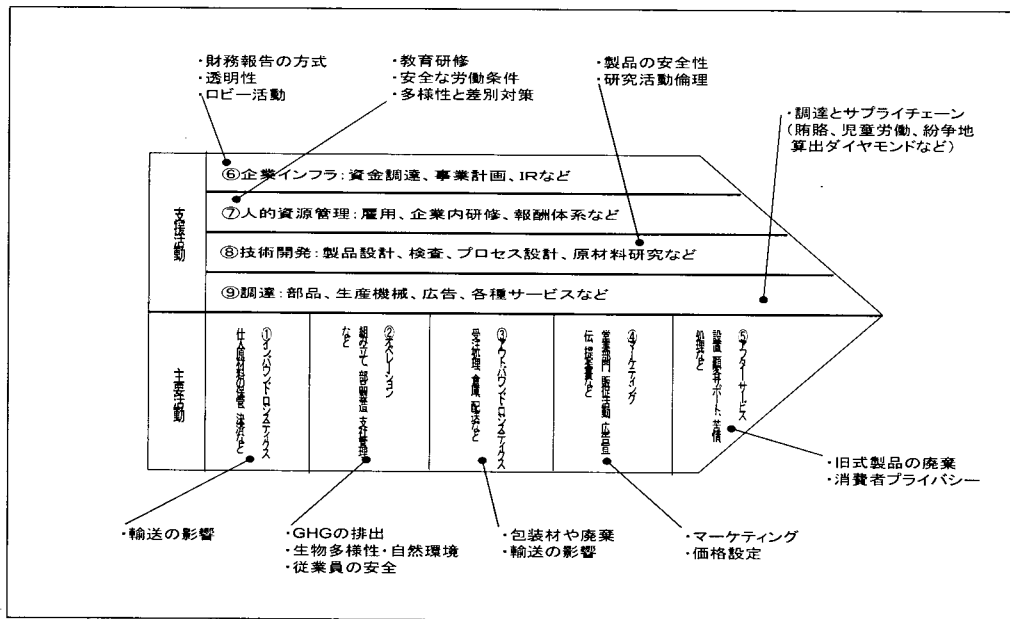
4.石油産業における CSR の制度化

4-1.石油産業の CSR の特徴

石油産業とくにオイル・メジャーは、これまで多くの社会的問題すなわち CSR に関する問題を多発させてきた。ポーター(Porter, M.E.)らは CSR に関する諸問題を、①「一般的な社会問題」(Generic social issues)、②「バリューチェーンの社会的影響」(Value chain

social impact)、③「競争環境の社会的側面」(Social dimensions of competitive context)に類型化しているが(Porter and Kramer, 2006, p.85)、石油産業における諸問題も主として日常の操業から惹起されてきたものであり、同産業ではバリューチェーンの社会的影響が極めて大きいといえることができる。図表 2 は、バリューチェーン内の各プロセスがどのような社会的影響を持つかを示したものである。

図表 2：バリューチェーンの社会的影響



出所：Porter and Kramer, 2006, p.86 を加筆修正

バリューチェーンの社会的影響を石油産業に即して考えると、主要活動では、とくにオペレーションとアウトバウンド・ロジスティクスに大きな問題があるといえよう。石油の生産には、油田を探索・採掘して原油を産出し、原油を精製して石油を生産する一連のプロセスを経る。その際に、1つの油田を開発するために周辺領域に場合によっては100本以上のボーリング作業を実施する必要があり、原生林の伐採などの環境

負荷や生物多様性の棄損など問題を生じることがしばしばある(Bakan, 2004, p.43)。そして、油田が発見された後には、採掘プラントを設置し原油の本格的な産出がはじまるが、ここで問題になるのが施設からの原油流出と原油燃焼の際に生ずる大気汚染である。とくに、採掘施設からの原油流出は深刻な問題であり、原油が河川に流出し、それを飲料水としている地域住民に健康被害をもたらすだけでなく、河川から海へ原油

が流出することによって魚介類に大きな被害をもたらした、漁業に壊滅的な被害を及ぼすこともあるという (Frynas, 2003, p.279)。

原油を消費地に輸送する際にも、輸送タンカーの座礁により大量の原油が海洋に流出し大きな環境問題を惹起するばかりか、オイル・メジャーは原油輸送の安全性について十分な対応がなされていないことも指摘される。実際に、旧エクソンのバルディーズ号がアラスカ沖で座礁した「エクソン・バルディーズ号事件」(Exxon-Valdez Accident)では、4 万 2000 キロリットルにおよぶ原油が流出し海洋生態系を破壊するばかりか、同社の環境被害に対する認識の低さとの対応の遅さに世界的な批判が寄せられた (Greenpeace Homepage)。また、安全性という側面に関しても、原油は極めて可燃性が高く、突発的な事故を契機に採掘・精製施設が爆発・炎上し、従業員を死傷させることもしばしばであった。さらに、今日のガソリン価格の設定についても大きな問題を孕んでいる。2000 年以降、オイル・メジャー各社は史上空前の好業績を達成しているが⁷、これは近年の原油高によるものである。本来ならば石油の卸売価格を下げる余力がありながらもそれを行わず、消費者向けガソリン価格へ原油高を転嫁しつづけて、その結果、莫大な超過利潤を得ているのである⁸。石油産業のカルテル的な協調行為が見て取れよう。

バリューチェーン内の支援活動(企業インフラ、透明性、ロビー活動)においても石油産業は多くの問題を残してきた。オイル・メジャーの上流事業の拠点の多くは発展途上国であり、法整備が不十分であったり、環境・人権問題などの課題事項に対する社会的な関心の低さなどもあり、各社は進出国政府と不透明で蜜月な関係を構築し、その支援の下に地域コミュニティにおける問題や不満を強引に押し込めてきたのである。実際に、賄賂などの不正行為であろうと、政府との関係さえ良好であれば、地域コミュニティにおける環境被害や健康被害などは無視できるものと認識してきたのである。

このように石油産業では、バリューチェーンの社会的影響という日常操業が大きな社会的問題を惹起してきたことが分かるであろう。そして、日常業務が惹起する社会的課題事項や地域住民からの懸念を、政府への働きかけ(ロビー活動)によって封じ込めていくという、非倫理的な経営姿勢でオイル・メジャーは活動し

ていたのである。しかし近年では、NGO や NPO の監視の目が強まり、また CSR に対する世界的な関心が高まるとともに、オイル・メジャーの不透明な活動に批判が集まるようになっていく。オイル・メジャーは「責任外にあると見なしていた問題について、世論からの意外ともいえる反応から、初めて」CSR を意識するようになった (Porter and Kramer, 2006, p.80)。加えて、1990 年代後半には BP の前 CEO ブラウン (The Lord Browne of Madingley) が、環境問題を中心に積極的に CSR に取り組んでいく姿勢を示していた。当時、石油産業各社はブラウンを異端児としてその行動を蔑視していたが、彼が国連アースデーで表彰を受けるなどして BP の社会的評価が高くなるにつれて、他のオイル・メジャーも CSR に対する認識を強めていった (Bakan, 2004, p.40)。このような背景をして、石油産業では CSR の制度化および実行が経営上の大きな課題となり、今日オイル・メジャー各社は CSR への取り組みを活発化させている。

4.2. 石油産業における CSR の制度化

(1) 石油産業全体での制度化

上記のとおり、石油産業は過去に CSR 上の問題を惹起し続けてきた非倫理的な産業であり批判の対象となってきたのであるが、その反省を受け CSR に対する取り組みを活発化させている。ここで重要になるのは、石油各社の CSR がどのように制度化されているかということであるが、本論文では、個別企業の事例は割愛し産業全体での CSR の制度化について考察していく⁹。

イギリスの石油産業全体として CSR の制度化に大きな役割を果たしているのが、UKOOA (The United Kingdom Offshore Operators' Association, 英国北海操業者協会) である。本来、UKOOA は、北海で操業する石油各社を主要構成員として、石油産業を中心とする採掘産業の競争力強化を意図してつくられた組織である。UKOOA には、BP、シェル、BG、BHP ビリトンなどイギリスの資源メジャーのほか、トータル・フィナ・エルフ(仏)、ENI(伊)など北海やイギリスでの操業に携わる世界各国のエネルギーや採掘産業 42 社が加盟している。また、イギリスでは UKOOA はエネルギー産業における唯一の同業者団体であり、政府や EU への働きかけ(ロビー運動)を行ったり、石油分布などの調査、産業全体での政策策定およびベス

ト・プラクティスの促進など、様々な活動を実施している(UKOOA Homepage)。

UKOOA における政策策定およびベスト・プラクティスは、同協会に設置されている 5 つの「理事会」(directorate)を通じて幅広い観点から提言される。その理事会とは、「操業部門」(Operation)、「健康・安全・社会・環境部門」(Health, Safety, Social, and Environmental, 以下 HSSE)、「経済・商業部門」(Economics)、「コミュニケーション部門」(Communication)、「財務と企業サービス」(Finance and Corporate Service)という 5 つの分野に設けられており、多様な側面から政府への働きかけや加盟企業の操業に対する支援が実施されていることが分る。そして、UKOOA には、経済・会計(Economic and Fiscal)、環境(Environment)、石油分布調査(Exploration)、ガス(Gas)、健康・安全(Health and Safety)、政策助言(Policy Advisory)、生産(Production)、スキル(Skill)、石油供給(Supply Chain)という加盟企業の代表者が参加して開催される 9 つの「専門家が参加するフォーラム」(specialist forums)が設置され、理事会での政策策定およびベスト・プラクティス促進を支援する役割を担っている(UKOOA Homepage)。

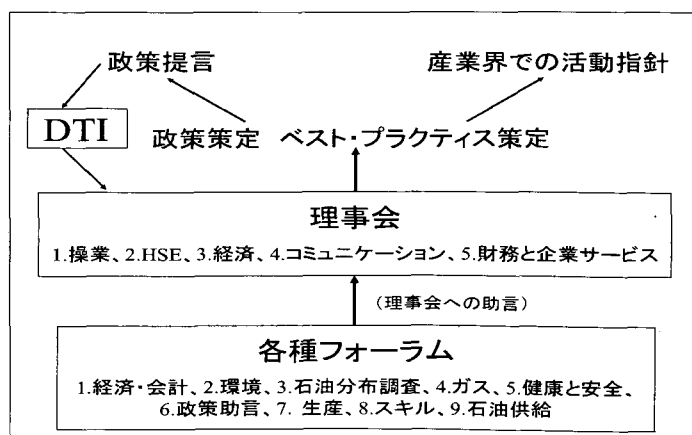
UKOOA には上記のように 5 つの理事会が設置されているが、CSR との関連では、HSSE 部門の設置が注目されよう。つまり、近年では、UKOOA の活動には石油会社の操業や販売面についての支援のみではなく、環境や人権などの社会的課題事項の解決という CSR に関する事項も主要な活動目的の 1 つになっているのである。

環境問題については、①長期的な目標の設定と継続的改善、②目標を達成するための方法の確立、③情報公開とステークホルダーとの対話、④違反の際の罰則

という 4 つの観点から環境原則(Environmental Principles)がつくられ、毎年公表される「環境報告書」(Environmental Report Index)において UKOOA 加盟企業の環境パフォーマンスについて達成度合いを中心に評価がなされる(UKOOA, 2000)。また、従業員の健康や安全についても UKOOA では大きな課題事項として扱われている。1989 年にオクシデンタル石油の「パイパー・アルファ・プラットフォーム」(Piper Alpha Platform)での火災事故により 150 名以上の作業員の生命が失われたが、これを教訓に従業員の安全問題を重視するようになり社会的な活動を促進するようになっているという(Woolfson et al., 2005, pp.20-22)。前述のとおり、石油産業は、極めて可燃性の高い材料を扱うために、従業員の健康や生命が危険にさらされる可能性が極めて高いため、UKOOA では従業員の安全についてもガイドラインを公表し、加盟企業への遵守を求めている。

このように UKOOA の活動は、政策策定やベスト・プラクティスという基準の作成を通じて、加盟企業の HSSE への積極的な関与を行っている。UKOOA は加盟企業の CSR 促進を狙いとしている点で、石油産業全体での CSR の制度化を促進する主体になっているといえよう。また、UKOOA の活動は、DTI および環境・交通・地域省(Department of the Environment, Transport and the Regions, 以下 DETR)の監督下に置かれており、CSR を含めたポリシー策定においても間接的には DTI や DETR の意向が反映されているという(UKOOA Homepage)。上記では、種々の政策を通じてイギリス政府が CSR に深く関与していることを指摘したが、そのような政府介入が UKOOA を通じて各加盟企業にも影響を及ぼしていると考えられることができる(図表 3)¹⁰。

図表 3：UKOOA の政策策定プロセス



(2) 透明性向上プログラム：EITI

さらに、イギリスには EITI(Extractive Industry Transparency Initiative, 採掘産業透明性向上イニシアティブ)というプロジェクトが、政府主導の下で設置されている(UK Government Homepage)。これはブレアの提唱の下に、石油産業を中心とする採掘産業の情報公開促進を狙いとして 2002 年に発足したプロジェクトであり、19 社に及ぶ採掘産業の大手企業(資源メジャー)が加盟している。EITI は、特に海外で上げた収益、現地政府に対するロイヤルティや税金、その他の便益の享受などの情報公開を徹底していこうという取り組みである。従来から、石油産業は政府との癒着問題が根強く、透明性や社会性を意識した経営が求められており、このような課題の解決を目的として EITI が設立されたのである。

このような EITI の目的は、イギリス政府の CSR 政策の要諦が情報開示に置かれていることとも整合的であるといえよう。また、EITI は、石油産業が政府と不明瞭な関係を構築することが、操業国におけるコンフリクトの源泉になるという認識も有している(UK Government Homepage)。例えば、進出先政府との不明瞭な関係は、近年活発化している資源ナショナリズムに対する口実を現地政府に与えてしまう可能性もある。それゆえ透明性を向上させることによって、そのような採掘利権接收の際の口実を削減することが可能になると考えられる(矢口, 2008b, 202 頁)。さらに、情報が不透明だからこそ、地域コミュニティからの反発を受けることもある。実際、シェルのナイジェリア操業では、政府とシェルとの関係が不明瞭であったがゆえに環境被害を受けている地域コミュニティからの不満が高まり、反シェル運動が展開されるほどであった(Frynas, 2003)。

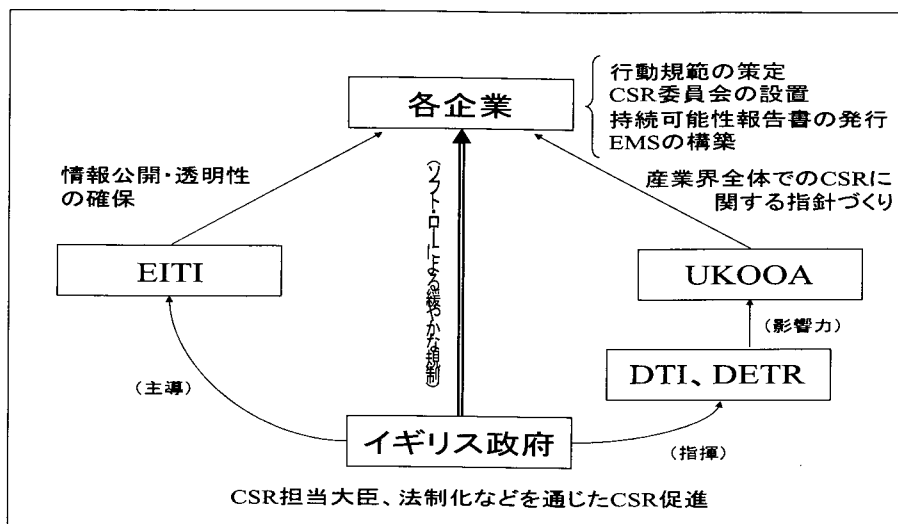
また、仮にオイル・メジャーが透明性および法令を遵守して採掘利権を得たいと考えても、進出国の多くは発展途上国であり、賄賂などに関する認識が低く、石油担当の政府関係者から賄賂を要求されることも容易に想定されうる。ニューズウィーク誌の CSR ランキングなどでもつねに上位に位置づけられ、CSR が極めて高く評価されているノルウェーのスタトイル(Statoil ASA)でさえ、イランでの採掘利権獲得の際に同国の政府高官との間に賄賂疑惑が浮上し、同社の CEO をはじめ主要幹部が辞職に追い込まれるケースがあったほどである(西, 2008, 78-79 頁)。その規模に

もよるが、採掘利権を獲得することができれば、石油会社は莫大な利益を得ることができるため、ここに社会性をめぐりトレード・オフを惹起してしまう。結果として、進出国における不透明な関係を払拭することが困難になっているのである。それゆえ、1 社ではそのような不透明な関係の払拭は困難であるため、ここに EITI が存在する大きな意義があるという。つまり、イギリス政府主導の下に産業界全体で進出先政府からの不正な要求を断固として拒否するならば、受入国としても資源の開発ができなくなってしまうため、透明かつ公正なプロセスを経た入札を実施せざるを得なくなるのである(Porter and Kramer, 2006, p.85)。

ともあれ、採掘産業の透明性向上は、同産業各社の現地操業を容易にするだけでなく、貧困の解決にも寄与して持続可能な発展にも寄与するという(UK Government Homepage)。つまり、オイル・メジャーと政府との資金の授受が透明であれば、政府高官ばかりが賄賂などによって特権的な便益を得ることができなくなり、地域コミュニティに十分な便益がもたらされるからである。EITI には、社会性と企業の競争力強化(営利性)が両立するというイギリス政府の認識が明確に反映されていることが分かる。

上記からイギリスの石油産業では、UKOOA において加盟企業の CSR 活動(とくに HSSE について)の促進や支援が実施され、そして、そのような取り組みを EITI の支援の下に透明性を向上させ、情報を開示していく。このような枠組みで同国の石油産業においては、石油各社に対する制度化促進がなされていると考えられる。そして、このような外的な制度化圧力を受けて、石油各社も、行動規範の策定、社会的責任委員会の設置、サステナビリティ・レポートの公表など CSR を企業内部に積極的に制度化している(図表 4)。

図表 4：イギリス石油産業における CSR の制度化



5.石油産業の CSR 戦略と問題点

イギリスの石油産業では、前述のように UKOOA や EITI の支援の下に CSR の取り組みが活発化しているが、今日では CSR を義務としてではなく、企業戦略として積極的に展開するようになっている(矢口, 2008b)。CSR の優等生として知られる BP では、「石油を超えて」(Beyond Petroleum)のテーマの下に CSR 戦略のフレームワークが構築され、実際に①有利な海外進出、②資源ナショナリズムの防衛、③株価の向上といった評価形成の手段として用いられている(同上)。

しかし、そのような CSR 戦略の問題としては、CSR が実際の経営に反映されていないということ、つまり CSR 戦略と実際の操業との間に乖離が見られることである。BP では、環境問題や従業員の安全が行動規範の最重要項目の 1 つに位置づけられているが、近年ではこれらに関して大きな問題を生じせしめている。2005 年には、テキサス・シティ精油所で火災事故が発生し、15 名の従業員が死亡し、150 名におよぶ重軽傷者を出す大惨事となった。また、2006 年にはアラスカ・パイプラインが老朽化により破損し、5000 バレル(80 万リットル)以上の原油が流出し現地の環境へ大きな被害を与えた。そして、このような問題は、テロ攻撃などの突発的な事故ではなく、日常の安全管理体制に起因しているという(Marketing Week, Jan 25, 2007)。つまり、環境問題や従業員の安全は BP において行動規範の最重要項目になっているゆえに、本来ならば、それらを徹底するマネジメント体制が構築されているべきであるが、実際には不十分な状況が明らかになったのである。

また、このよう問題はシェルにおいても確認されている。90 年代に同社は、北海油田ブレント・スパーの海上投棄をめぐる環境問題、ナイジェリアにおける原油流出および反シェル運動を展開していた環境運動家の殺害への関与、同社保有原油埋蔵量の捏造(粉飾決算)など、CSR において大きな失敗を惹起し続けた。この反省から、今日では同社も CSR の重要性を認識し積極的な取り組みを見せているが、BP 同様に実際の操業には大きな問題を有している。例えば、ロシアの資源開発鉱区サハリン 2 では、シェル主導の下で天然ガスや原油の開発が行われていたが、2007 年末に環境破壊の名目によりロシア政府によって採掘利権が接収されることになった。資源外交を強引に進める当時のプーチン(Putin, v.v.)政権による強権発動で環境問題は単に口実に過ぎず、シェルは被害者であるような認識が一般的に共有されていた(日本経済新聞朝刊 2007 年 4 月 20 日)。しかし、口実と思われていた環境問題であるが、実際にはサハリン 2 での原油流出やその他の環境破壊も報告されており、単なる口実としてだけではなく現実的な問題を惹起せしめていたという(藤, 2007, 16 頁)。加えて、ナイジェリアでは原油流出が止まらず、そのような環境問題に対する非暴力の反対運動も引き続き活発であるが(Frynas, 2003, p.282)、シェルはナイジェリア政府へ軍隊や警察の動員を要請してこの運動に対抗しているという。つまり、ナイジェリアでは環境問題が解消されていないばかりか、政府との癒着構造も依然として是正されていない可能性があるのである。同国では、テロ組織によるオイル・メジャーの石油施設を狙った攻撃がしばしば報告され

ているが、BP やスタトイルなどではなく、シェルの施設のみがその攻撃対象となっていることから同国におけるシェルに対する不満が引き続き大きいことが分かる(日本経済新聞朝刊 2007 年 5 月 15 日)。

イギリスの石油産業では、政府(EITI)およびUKOOAを通じてCSRの制度化が図られ、各企業も企業内部にCSRを制度化し、企業戦略にまで位置づけるほどになっている。しかし、仕組みという面では、石油産業においてCSRを実行する体制が構築されているが、実際の操業との間には大きな乖離が見られるのである。欧州委員会(EC)は、CSRが戦略や理念としてだけでなく、現実のマネジメントに統合されて機能することが極めて重要になると指摘しているが(EC, 2001, pp.15-16)、このような観点から見ると、石油産業の取り組みは表層的であり、実際の操業にCSRが統合されているかについては疑問を生ずることになった。

6. むすびにかえて

以上、本論文ではイギリス石油産業におけるCSRの制度化について、政府との関係を中心とした取り組みについて考察してきた。以下では、本論文の主張を要約するとともに今後の研究課題を提示してむすびにかえたい。

第1に本論文ではCSRの制度化についてその意味を限定し、政策レベルでの制度化、産業界および各企業の制度化という2つの視点から企業内部にCSRがシステム化されていく過程と捉えた。第2にイギリス政府のCSR政策の概要について述べ、情報開示を中心に企業のCSR促進に深く関与している事実が示された。第3に石油産業におけるCSRの制度化を考察するにあたって、同産業ではバリューチェーンの社会的影響がいかに大きいかを指摘した。そして、UKOOAにおいて産業全般でのCSRに対する指針がつけられ、EITIの支援の下に情報公開が促進されるという枠組みで石油産業の各企業に対するCSRの制度化が進展していることが明らかになった。また、UKOOAにも政府の意向が間接的に反映されることもあって、政府の支援が非常に大きな役割を担っていることが分る。つまり、石油産業には、産業政策の一環として特別のCSR政策が実施されているのである。このような制度化努力を受け、BP などオイル・メジャーの行動も積極的であるが、CSRの制度化と現実の操業との間に埋

めがたい乖離があることも明らかになった。それゆえ、本論文では、CSRを実際のマネジメントへと統合していくことの困難さを提示することができた。このように先行研究では不十分であったCSRに対する政府の関与、およびCSRの制度化と現実操業への統合の困難さを指摘できた点に本論文の研究意義があると考えている。

しかし、本論文では以下のような課題が残ったと考えている。まず、EITIのような特別なプログラムが、他の産業のCSR政策においても実施されているのかどうかということである。つまり、石油産業だけが別格な扱いを受けているのかどうかであり、そうだとすればその理由は何なのかということである。ついで、イギリスでは政府が企業のCSR活動を支援する役割を担っているが、日本企業のCSR活動の促進にどのように生かしていくべきかを考えたい。例えば、石油産業の大きな収益源は上流事業であるが、日本の石油元売各社は上流事業の展開が極めて弱いため、海外進出の際にCSRをいかに活用していくか、そして政府はどのような支援をすべきかということが研究課題になるであろう。そして、CSRが企業戦略と実際の操業との間に乖離ができてしまうことを本論文では指摘したが、この根源的な理由は何なのかということである。このような問題は石油産業に特有なものではなく、多くの産業分野においても報告されており(足達, 2004, 15 頁)、こうした問題の解決をするためにその原因を究明していくことが極めて重要になると考えている。最後に、今日ではサブプライム問題の影響により、「100年に1度の不況」ともいわれるほど経済状況および企業業績も大きく低迷している。このような状況下で、石油産業をはじめとする各企業は従来どおりCSRに対する取り組みを維持・強化することができるのか注視する必要があるであろう。今後は、以上の点を踏まえて研究を進めていきたい。

【注】

¹ 2007 年 6 月に発足したブラウン(Brown, J.G.)政権の下で DTI は改組され、現在は「ビジネス・起業・規制改革省」(The Department for Business, Enterprise & Regulatory Reform, BERR)と名称変更されている。本論文では、2007 年の資料を多く用いているため、名称も DTI に統一して使用している。

² また、同誌は、CSR の観点から多国籍企業のランク付けをしているが、その上位 100 社の中において、実

にイギリス企業が35社もランク入りしているほどである(*Newsweek Global 500*, 2005)。

3 2007年のFTSE100社の総売上高は2兆1907億9500万ドルであるのに対して、BPとシェルの売上高は5847億5100万ドルと、わずか2社のみでFTSE100社の売上高の26.7%を占めている(*Forbes global 2000*, 2007)。

4 予防倫理とは、社会に対してネガティブな影響を与える倫理行動違反を未然に防ぐこと、すなわち企業不祥事を防止する取り組みであり、これに対して積極倫理とは、社会の福祉や健全な成長を積極的に促進する企業の取り組みを示す。CSRは積極倫理と予防倫理によって構成されると考えられる(水尾, 2003, 14-15頁)。

5 ブレアが、新自由主義と社会民主主義を止揚した第三の道を真に目指していたのかについては、彼が表面上社会民主主義を取り込み単に国民の不満を緩和しようとしていたに過ぎないとの批判もある(山口, 2005, 135-136頁)。実際に、サブプライム問題によるイギリス4大銀行の巨額損失などを考慮すると、これは第三の道という仮面の下に新自由主義的な政策を推し進めたことの帰結であるように思えてならない。

6 EU全体でのCSR政策については藤井(2005)、イギリスのCSR政策については矢口(2007)および労働政策研究・研修機構(2007)、新会社法におけるステークホルダーの利益考慮義務化については杉浦(2007)にそれぞれ詳しい。

7 例えば、エクソン・モービルは2008年第3四半期には1兆4300億ドルという巨額の純利益を計上している(日本経済新聞朝刊2008年10月31日)。

8 オイル・メジャー各社によるカルテル行為は、「国際石油カルテル」と呼称され、その下で安定した経営および超過利益を上げ続けてきたといわれている(伊藤, 2004)。

9 個別企業の取り組み事例は、矢口(2008a, 2008b)を参照されたい。

10 UKOOAは、DTIの“Energy Policy Review”で公表された指針においても公式コメントを発表するなど、政府との協力関係が見て取れる。また、イギリスには自主規制の伝統があり、政府の主張が強く反映されるものの、CSRポリシーなどの策定に関しては、あくまで表面上はUKOOAが主導権をもつことになっている。このような、イギリス産業界における自主規制の伝統については内藤(2000)に詳しい。

【引用文献】

- Aaronson, S.A.(2003), “Corporate Responsibility in the Global Village: The British Role Model and the American Laggard”, *Business and Society Review*, Vol.108 No.3.
- Bakan, J.(2004), *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, Free Press, New York.(酒井泰介訳(2004)『ザ・コーポレーションーわたしたちの社会は『企業』に支配されているー』早川書房)
- Carroll, A.D.(1993), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, Ohio.
- Crane, A. and Matten, D.(2004), *Business Ethics: A European Perspective*, Oxford University Press, Oxford.
- European Commission(EC, 2001), *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels.
- Fox, T., Ward, H. and Wilson, A.(2002), *Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study*, The World Bank, Washington D.C.
- Frynas, J.G.(2003), “Global Monitor Royal Dutch Shell”, *New Political Economy*, Vol.8, No.2.
- Harvey, D. and Hewson, N.(2004), *The Operational and Financial Review(OFR): Is Regulatory Enforcement of Operational Issues the Way forward?*, Hewson Group, Norfolk.
- Mallin, C.A.(2003), *Corporate Governance*, Oxford University Press, Oxford.
- Moon, J.(2005), “An Explicit Model of Business-Society Relations”, Habisch, A., Jonker, M.W. & Schmidpeter, R. ed., *Corporate Social Responsibility across Europe*, Springer, Berlin.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R.(2006), “Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, December 2006.
- Tertzakian, P.(2006), *A Thousand Barrels a Second: The Coming Oil Break Point and the Challenges Facing an Energy Dependent World*, The McGraw-Companies, New York.(東方雅美・渡部典子訳(2006)『石油 最後のバレル』英治出版)
- UKOOA(2000), “Environmental Report 2000 Index”(http://www.ukooa.co.uk/issues/2000report/enviro00_vision.cfm)
- Weaver, G.R., Trevino, L.K. and Cochran, P.L.(1999), “Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices”, *Academy of Management Journal*, Vol.42 No.5.
- Williams, B.(2004), *UK Prepares to Mandate Environmental and Social Reporting*, Corporate Social Responsibility Press(http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/1431.html)
- Yergin, D.(1990), *The Prize: The Epic Quest for Oil, Money and Power*, Simon & Schuster, New York.(日高義樹・持田直武訳(1991)『石油の世紀ー支配者た

- ちの興亡—』日本放送出版協会)
Forbes Global 2000, New York, 2007.
Marketing Week, London, Feb 12, 2004, Jan 25, 2007.
Newsweek Global 500, New York, 2004.
- 足達英一郎(2004)「企業の社会的責任の動向と日本企業の課題—何が変わったのか、変わろうとしているのか—CSR ブームを危惧する—」第一法規株式会社新規商品開発部国際ビジネス法務室編集部編『国際ビジネス法務室』2004年9月号
- 伊藤孝(2004)『ニュージャージー・スタンダード石油会社の史的研究—1920年代初頭から60年代末まで—』北海道大学図書刊行会
- 岡本博之(2006)「石油企業の経営戦略と国際関係—オイルメジャーと政府政策との対立と協調—」日本大学国際関係学部編『国際関係研究』第27巻第2号
- 川上勲(2006)「英国の動きにみる環境・CSR 情報開示の動向」中央経済社編『旬刊経理情報』2006年10月10日号
- 岸田眞代編(2005)『NPO からみた CSR—協働へのチャレンジ—』同文館出版
- 栗山直樹(2004)「労働分野における企業の社会的責任をめぐる動きとILO・労働組合の対応—ILO 理事会文書と英国TUCの機関投資家戦略文書の概要とその意味」創価大学経営学会編『創価経営論集』第28巻
- 上妻義直(2004)「イギリス会社法とCSR 情報開示の義務化」森山書店編『会計』第166巻第5号
- 上妻義直(2005)「英国におけるCSR 情報開示の制度化」日本ILO協会編『世界の労働』第55巻第5号
- 杉浦安友(2007)「イギリス新会社法の下での取締役によるステークホルダー利益考慮義務」松本恒雄・杉浦安友編著『EU スタディーズ4 企業の社会的責任』勁草書房
- 首藤恵(2003)「機関投資家のコーポレート・ガバナンスと社会的責任投資—英国の経験—」中央大学経済学研究会編『経済学論纂』第43巻第3・4号
- 塚本一郎・柳澤敏勝・山岸秀雄編(2007)『イギリス非営利セクターの挑戦—NPO・政府の戦略的パートナーシップ—』ミネルヴァ書房
- 出見世信之(2003)「イギリスの企業倫理と企業統治」中村瑞穂編著『企業倫理と企業統治—国際比較—』文眞堂
- 出見世信之(2007)「イギリスのコーポレート・ガバナンス」佐久間信夫編著『コーポレート・ガバナンスの国際比較』税務経理協会
- 内藤則邦(2000)「イギリスのコーポレート・ガバナンス」立教大学経済学研究会編『立教経済学研究』第53巻第3号
- 西剛広(2008)「スタトイルーノルウェーにおけるCSR—」高橋俊夫編著『EU 企業論—体制・戦略・社会性—』中央経済社
- 藤井敏彦(2005)『ヨーロッパのCSR と日本のCSR—何が違い、何を学ぶのか。—』日科技連出版社
- 藤和彦(2007)『石油を読む—地政学的発想を超えて—』日本経済新聞社
- 水尾順一(2003)『セルフ・ガバナンスの経営倫理』千倉書房
- 三和裕美子(2005)「機関投資家による社会的責任投資(SRI)と企業の社会的責任(CSR)」明治大学商学研究編『明大商学論叢』第87巻第1~4号
- 矢口義教(2007)「近年のイギリスにおけるCSR の展開—政策面に注目—」明治大学大学院経営学研究科編『経営学研究論集』第27号
- 矢口義教(2008a)「ロイヤル・ダッチ・シェールスーパー・メジャーの戦略—」高橋俊夫編著『EU 企業論—体制・戦略・社会性—』中央経済社
- 矢口義教(2008b)「企業戦略としてのCSR—イギリス石油産業の事例から—」経営学史学会編『現代経営学の新潮流—方法、CSR・HRM・NPO—』文眞堂
- 山口二郎(2005)『ブレア時代のイギリス』岩波書店
- 労働政策研究・研修機構(2007)「労働政策研究報告書」第88号
- 『ニューズウィーク日本版 世界企業ベスト500』2004年6月2日
- 日本経済新聞朝刊2007年4月20日, 5月15日, 2008年10月31日
- 【ホームページ】
 Greenpeace
 Homepage. (<http://www.greenpeace.or.jp>)
 The United Kingdom Government
 Homepage. (<http://www.societyandbusiness.gov.uk>)
 The United Kingdom Offshore Operators
 Association(UKOOA) Homepage.
 (<http://www.oilandgas.uk>)
 The United Kingdom Parliament Homepage.
 (<http://www.parliament.the-stationary-office.co.uk>)
 CSR Archives ホームページ
 (<http://www.csrljapan.jp>)